



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Frihed, samarbejde og læring

Jørgensen, Kenneth Mølberg; Svane, Marita Susanna

*Published in:*  
Bevægelse i tiden tilstedeværelse i nuet

*Publication date:*  
2018

[Link to publication from Aalborg University](#)

### *Citation for published version (APA):*

Jørgensen, K. M., & Svane, M. S. (2018). Frihed, samarbejde og læring. I A. N. Gjerding, M. V. Larsen, & J. Seemann (red.), *Bevægelse i tiden tilstedeværelse i nuet: Festskrift til Jørgen Gulddahl Rasmussen* (1 udg., Bind 1, s. 61-65). Aalborg Universitetsforlag.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Frihed, samarbejde og læring

Kenneth Mølbjerg Jørgensen & Marita Svane

Marita og jeg har fået muligheden for at dele nogle tanker om Jørgens virke som forsker, underviser og først og fremmest som menneske. Det er jo i øvrigt tre aspekter, som er uadskillelige i Jørgens tilfælde. Vi har kendt Jørgen siden slutningen af 90'erne. Her har vi i perioder arbejdet sammen med Jørgen, selvom vi var tilknyttet forskellige hhv. institutter, og for Maritas vedkommende, organisationer. Marita vendte tilbage til AAU i 2011 og blev tilknyttet FIRM-gruppen. Kenneth vendte tilbage til Økonomi og Ledelse i 2015 og blev her også en del af FIRM gruppen. Tidligere var der dog i en lang periode tætte forbindelser, da Jørgen var aktiv i Center for Organisatorisk Læring, som var det projekt, hvor Kenneth begyndte som adjunkt og senere også var en aktiv del af Center for Læring i Organisationer, som har sin base på Læring og Filosofi.

Da vi hver især har haft en langvarig tilknytning til den erhvervsøkonomiske organisations- og ledelsesforskning, har Jørgen spillet en stor rolle i vores arbejdsliv igennem mange år. Jørgen har igennem mange år været et af knudepunkterne i denne forskning og som sådan spillet en stor rolle for vores liv, vores forskning, vores karrieremuligheder og dermed også for, hvem vi er i det hele taget.

For at starte ud med samarbejdet omkring læring, har Jørgen har haft meget stor betydning i forhold til at sætte organisatorisk læring på dagsordenen på universitetet. Han har altid været en meget

stor støtte i forhold til forskningsaktiviteter inden for læringsfeltet og har bidraget med en stærk faglig og organisatorisk indsats til at understrege betydningen af læring både i forhold til hans kernefelt strategi og ledelse. Da Jørgen sidste gang sad i dekanatet som prodekan føltes det som om, at det organisatoriske læringsområde havde en klar allieret, og i hans virke som professor havde han uvurderlig betydning, hvilket vi gerne vil sige tak for. Resultaterne ses afspejlet meget klart i forskningsgruppens sammensætning anno 2018, forskningens indhold og i forhold til undervisningens indhold såvel som didaktiske indhold. Jørgens sjæl har sat sit præg på de undervisningstemaer, som præger cand.merc. i organisation og strategi i dag, hvor der er fokus på ledelse og strategi som resultater af emergerende processer og mangfoldige stemmer.

Læring er i dag dybt integreret i forståelsen af, hvordan organisationer fungerer, hvad enten fokus er på organisation, ledelse, kultur, forandring, etik eller specifikt læring. Hans indsigt i læring har sat sit præg på undervisningen, hvor betydningen af problembaseret læring har haft tydelig indvirkning på den måde, undervisningen var organiseret på. Jørgen var vel en af de første, som vi mødte, som på systematisk vis tænkte dialog og involvering af studerende ind i undervisningens planlægning og gennemførelse på en måde, som var ud over de studerendes arbejde i projektgrupper.

Da Kenneth i en periode var involveret i undervisning på cand.merc. organisation og strategi tilbage i 2001, betonedes han vigtigheden af, at de studerende skulle deltage i og tage ansvar for undervisningen. Vi havde i øvrigt nogle fremragende rusture til Livø med praktiske samarbejdsøvelser samt fællessang. Så Jørgen gjorde meget ud af at skabe kultur og samhørighed og studiemiljø, så de studerende følte, at de var i trygge omgivelser. Desuden har virksomhedssamarbejde i en udvidet form været en grundlæggende tanke bag hele organiseringen af cand.merc. studiet igennem mange år.

Læring er på den måde også en fundamental del af den måde, som Jørgen tænker organisation og ledelse på: nemlig med udgangspunkt i mennesket. Jørgen har for os altid stået som et af samlingspunkterne for organisations- og ledelsesforskningens forbindelser til psykologien, sociologien, økonomien og filosofien. På den måde afspejler dette også en pointe, som vi har taget til os som nogle af

de mest stærke fundament for vores arbejde i dag: Ledelses- og organisationsteoriens *tværfaglige* fundament samt *dannelse* som et uundværligt element i uddannelse generelt og særskilt i forhold til ledelse. Disse elementer understreges af hans professionelle virke, som altid har været præget af samarbejdet på kryds og tværs af fag- og institutionelle grænser.

I en tid, hvor institutpolitik ofte har sat grænser for både uddannelses- og forskningssamarbejder, har det for Jørgen altid været sagen, der har været det afgørende i forhold til, hvordan det bedste produkt kunne skabes. Det har kollegaerne på mange andre institutter nydt godt. Her kan man sige, at hans grundindstilling til ledelse i det hele taget spiller ind. Da Jørgen havde sin tiltrædelsesforelæsning som professor startede Jørgen med at sige at "ledelse er noget man gør sammen med andre". Dette har været understregt i hans forskningstilgang, undervisningsmæssige tilgang samt i hans virke som forskningsleder.

Mens samarbejde og læring har præget hans indsats som forsker, underviser og i hans virke som dekan og prodekan, mener vi, at hans helt særlige betydning som leder kan fanges i begrebet *frihed*. Jørgen har aldrig troet på hierarkier eller formelle strukturer. Han har altid troet på uformelle netværk og kontakter på tværs. Han har også altid betonet og understreget aktørernes egen handlekraft og dermed mulighed for at påvirke og forandre. Magt, sociale strukturer, teknologi, markeder mv. er måske nok noget, der spiller en rolle for organisationer, men det er noget, som hele tiden er under forandring og forandres dagligt.

Her er læring, som det udspilles i hverdagslivet relationer og interaktioner naturligt en væsentlig del, som vi har understreget ovenfor. Friheden hænger sammen med dette, og det er noget, der har været levet ud i hans virke som leder. Dette er selvfølgelig ikke en absolut frihed i den forstand, at folk skulle kunne gøre, hvad de har lyst til, men en relationel frihed, hvor den må udspille sig ud fra de vilkår, der er, og i ansvarligt samspil og samarbejde med andre.

Når Jørgen understreger betydningen af frihed til at forfølge sine interesser som forsker, som leder, som medarbejder eller som studerende er det grundet hans overbevisning om, at de bedste og mest kreative resultater udspringer fra denne frihed. Det er passi-

onen, viljen og interessen, som er drivkræften og skaber de mest kreative resultater. Når et stort forskningsprojekt af den eller anden type skal kunne gennemføres, må det ske på baggrund af, at der er en eller anden brændende passion eller idé, som skal gennemføres, hvad enten denne passion er udsprunget fra en læsning af Mead, Weick, Cunliffe, Bakthin, Barad, Foucault eller Arendt. Forskere skal have friheden til at forfølge det, som de interesser sig for, og i videst tænkelige udstrækning skal de have lov til at udfolde disse tanker i den måde, de underviser og forsker på.

At det igen skal ske i det mest mulige kreative samspil med folk, der tænker anderledes, og folk fra praksis er en del af det ansvar, som følger med friheden. Derfor har der været plads til, at forskningen kunne opstå, udfolde og udvikle sig i sit eget tempo og sin egen tid. Her har Jørgen stået for at betone de gammeldags dyder på et universitet, som desværre er kommet lidt under pres i dagens hverdagsliv på universitet. Dog vil vi tro, at Jørgen stadig vil betone aktørens eget ansvar og evne til at forme den hverdag, som vi er i på trods af nye styringsregimer og målesystemer, som bliver os pålagt.

Store forkromede forskningsplaner med udviklingsområder og formelle handlingsplaner har aldrig været end del af Jørgens ledelsespraksis. Den passer præcist med, at strategi skal opstå nedefra og skal have lov til at udfolde sig. Forskningsgrupper bør bindes sammen af denne frihed og med det ansvar, der følger heraf for at skabe og forvalte relationer på kryds og tværs. Jørgens tro på forskningsledelse er, at vi skal støtte hinanden og have det sjovt sammen, og det er meget vigtigt, at der plads til os alle hver især som individualister samtidig med, at vi alle har et ansvar for helheden. Det har været en praksis, som vi har været glade for, fordi vi beskæftiger os med områder, som for mange kan være lidt aparte i organisations- og managementforskningen.

De gamle dyder spiller en stor rolle og har været det, som Jørgen har stået for, hvilket vi har sat stor pris på. Disse gamle dyder kommer også til udtryk på mange måder. Da en af forskningsgruppens medlemmer havde dristet sig til at fremsætte et forslag om fælles kalender, trumfede Jørgen igennem, at det kunne der ikke blive tale om, så længe han var på universitet. Det er måske det tætteste vi kommer på, at Jørgen har fremsat et ultimatum. Den gode gamle Mayland papirkalender og de gamle måder at aftale møder på tri-

ves i bedste velgående i forskningsgruppen, og det har vi egentlig haft det godt med. Vi håber meget på, at vi fortsat vil have stor gavn at Jørgens sjæl, gode ideer og gode råd til, hvordan forskellige forskningsartikler eller ideer skal drejes og forstås. Vi glæder os i hvert fald fortsat til samarbejdet fremover.